

Le rôle des managers en situation de confinement et l'après

En cette période inédite d'état d'urgence sanitaire marquée notamment par une étape de confinement, **les défis pour les managers de proximité sont multiples**. Très souvent, uniques garant·es du lien avec les agent·es, ces managers sont en première ligne pour faire face aux questions et aux inquiétudes de leurs équipes.

Les problématiques de management sont différentes en fonction des services, de la taille des équipes, des métiers des agent·es... Cette fiche est loin d'être exhaustive, le rôle du/ de la manager étant fortement lié à un contexte. Toutefois cette fiche présente **des témoignages, des pistes d'action concrètes, des axes de réflexion ainsi que des ressources** en cette période de confinement et déconfinement progressif.

Cette contribution est le fruit d'une collaboration entre deux managers de collectivités et une spécialiste sur les questions autour du travail :

- **Corinne Momboisse** – Manager - Ville de la Madeleine
Encadrement d'agent·es d'entretiens et des agent·es territorial·es spécialisé·es des écoles maternelles (Atsem), équipe de 42 agent·es et 16 Atsem.
- **Charles Minssié** – Manager - Ville de Mouvaux
Encadrement du service vie scolaire, équipe de 75 agent·es.
- **Cécile Petit** - Spécialisée en psychologie du travail et accompagnement professionnel.
Coach certifiée et chargée de cours à l'EDHEC et à l'Institut des Mines Telecom de Lille-Douai en leadership et développement des compétences émotionnelles et relationnelles.
Co-créatrice de *Bulles* : des espaces-temps sur mesure pour soi et en collectif afin d'œuvrer ensemble vers demain (www.bulles.ooo)
Créatrice de *Boost In Progress* : des expériences d'apprentissage pour faciliter le développement des ressources psycho-sociales au travail (www.boostinprogress.com)

Sommaire

I.	Témoignages de Corinne Momboisse et Charles Minssié	3
A.	Le rôle de la/du manager en confinement et en vue du déconfinement progressif	3
1.	Au niveau individuel, auprès des agent·es	3
2.	Au niveau collectif	4
3.	Au niveau organisationnel	5
B.	Les ressources à développer ou à disposition de la/du manager	6
II.	Quelques perspectives et pistes de réflexion – Cécile Petit	7
A.	S'appuyer sur ses compétences émotionnelles comme levier d'action et d'information	7
B.	Développer la confiance	8
C.	Renforcer le lien	9
D.	Favoriser la coopération	9
E.	Considérer les espaces d'échanges et de délibération comme de véritables ressources	10
F.	Mobiliser l'ensemble de la ligne managériale : un enjeu clé	10
G.	Donner et trouver du sens collectivement pour remobiliser	11
III.	Conclusion	11
IV.	Ressources complémentaires	12
V.	Quelques références bibliographiques	12

I. Témoignages de Corinne Momboisse et Charles Minssié

A. Le rôle de la/du manager en confinement et en vue du déconfinement progressif

1. Au niveau individuel, auprès des agent-es

Pendant le confinement, les managers ont souvent dû faire face à une multitude de situations :

- celles et ceux qui sont resté-es à la maison et ont continué à travailler à distance
- celles et ceux qui sont resté-es à la maison, pour qui l'activité se fait habituellement sur le terrain et qui se sont retrouvé-es en inactivité professionnelle
- celles et ceux qui se sont déplacé-es chaque jour /par rotation pour assurer un service minimum

⇒ **Prendre des nouvelles et accompagner les agent-es dans une situation nouvelle qui a engendré une perte de repères**

L'objectif était d'accompagner les agent-es dès l'annonce du gouvernement du confinement, jusqu'au passage à cet état. En quelques jours, il a fallu couper « la routine » pour se retrouver cloisonné-e, sans possibilité d'exercer sa profession. Pendant ce laps de temps, il était important de passer voir ses équipes sur le terrain pour informer des mesures prises en conséquence. Il a fallu rassurer les agent-es en leur donnant une première échéance téléphonique pour garder un repère, un cap.

⇒ **Identifier les agent-es les plus en difficulté et isolé-es afin de renforcer l'accompagnement individuel**

Il a fallu comprendre comment chaque agent-e ressent et vit la période de crise sanitaire pour l'aider à faire face à l'isolement, la solitude, et l'anxiété. Il a fallu accentuer la prise de contact avec les personnes les plus fragiles. L'objectif était de limiter la rupture de lien social avec l'agent-e, mais aussi d'accompagner chaque agent-e dans une situation propre à chacun-e.

Faire preuve d'écoute et d'empathie ne veut pas dire absorber les émotions de l'agent-e, mais les écouter, ce sont ses émotions, pas celles du manager. Il a fallu parfois couper court à toutes les « polémiques », la situation de l'un-e n'est pas celle de l'autre et dire « *Je suis là pour toi, pour ta situation personnelle, comme je le serai pour chacun-e. Mais maintenant c'est de toi dont on parle* ».

⇒ **Communiquer en toute transparence**

Au démarrage du confinement, en tant que manager, il a fallu faire face à un tas de questions liées à la situation individuelle des agent-es. Il a fallu s'appuyer sur des sources officielles (gouvernementales et communication de l'entreprise) pour partager un même niveau d'information à chaque agent-e. Il a fallu également s'appuyer sur des supports et des ressources diverses et variées (internes ou externes).

Nous avons aussi dû rappeler à chaque agent-e l'importance de l'information et de son analyse, ne pas agir avec précipitation, prendre le temps de la relecture, de l'écoute avant d'agir.

⇒ **Préparer un cadre de reprise : jongler entre souplesse et fermeté**

En effet, le rythme de chaque agent·e a été perturbé durant cette période de confinement. Il y aura un temps de réadaptation biologique, mais aussi professionnelle ; de nouveaux automatismes « barrières » à prendre en compte.

L'enjeu pour la/le manager est d'adopter une certaine souplesse pour la remise au travail, qui tient compte des situations personnelles mais doit montrer une fermeté sur les points de « sécurité » du déconfinement. Des procédures sont mises en place dans les communes pour rassurer et assurer la sécurité des agent·es comme du public, dans le retour au quotidien, en limitant la propagation du virus. Il faut montrer dès le départ aux personnels que des moyens sont pris, pour faciliter le retour en présence physique, et qu'il y a un caractère obligatoire pour le bien-être de toutes et tous, à respecter les procédures d'ouverture de portes par exemple, de passage aux toilettes, d'accueil, de rassemblement en salle de pause...

⇒ **Transmettre un plan d'action aux équipes**

En tant que managers, nous avons dû créer les bonnes conditions de reprise des équipes. Pour rassurer et accompagner les équipes, il convient de réfléchir à redonner du sens aux actions.

Comment faire **basculer** ses équipes d'un **état d'incertitude** et de projection à un état de **reprise du travail** ? Par exemple, la/le manager peut définir des objectifs au travers d'un calendrier d'actions dans le temps, avec des étapes qui permettent de recréer des repères chez l'agent·e (que dois-je faire ? avec qui ? quand ? et comment ?). A travers ce plan d'action, la/le manager permet de diminuer l'anxiété, et de rassurer les équipes sur sa faculté à les accompagner dans le temps.

2. Au niveau collectif

⇒ **Maintenir le lien du collectif**

Les réunions sont difficiles voire impossibles en comité important. Il est pourtant nécessaire d'accueillir les agent·es, et de les rassurer. Les managers ont suivi les réunions en visio, par retour de mails... Mais il ne faut pas oublier qu'un grand nombre d'agent·es n'a pas été dans la boucle préparatoire du retour. Il faut donc être pédagogue et prendre le temps des explications et de l'écoute. S'il n'est pas possible de se réunir tous ensemble, mieux vaut **passer du temps** avec chacun·e **car c'est du temps de gagner pour la suite**. Un·e agent·e qui est informé·e est un agent·e rassuré·e, à qui l'on a porté de l'intérêt, de la considération.

Il est important d'écouter les émotions, dire que l'on a entendu et compris les craintes s'il y en a. Il s'agit aussi d'être pédagogue, de dire aux agent·es que chacun·e est différent·e, que chacun·e a ses problématiques, mais l'objectif est commun : assurer un service public de qualité, en respectant les consignes barrières.

Pour maintenir le lien, la/le manager peut également donner des nouvelles des collègues par échanges interposés, et évoquer des questions qui se posent par rapport au groupe et l'organisation collective.

⇒ **Prioriser l'accompagnement des équipes et la revitalisation de la dynamique collective**

S'il y a une reprise de l'activité sur le lieu de travail pour certaines équipes, nous pensons que la présence physique des managers auprès des équipes est utile afin de rassurer, accompagner, redonner une dynamique d'équipe. **Le lien professionnel que les personnes avaient entre elles va probablement évoluer, marqué par le post-confinement**. Cette dimension est à prendre en considération afin de repenser la dynamique collective.

3. Au niveau organisationnel

⇒ Réajuster ses objectifs

Pour garder le cap avec ses équipes, la/le manager doit aussi repenser son activité.
Avons-nous plus de temps à dédier au volet stratégique par rapport au temps d'animation des équipes ? Nos objectifs à atteindre ont-ils évolué ? Probablement.

Nous devons certainement réajuster les objectifs et les moyens (humains, matériels ou logistiques) dédiés aux équipes.

Avec l'incertitude de la crise sanitaire et le prolongement des périodes de confinement et déconfinement, la/le manager doit réorganiser son activité personnelle. Travailler en s'appuyant sur un agenda, en se fixant des objectifs à atteindre chaque semaine, par thématique, permet de garder un minimum de **repères**, et ensuite des **objectifs aux équipes**.

⇒ Réinventer ses méthodologies de travail et son organisation

Depuis l'annonce du confinement, la mise en place du télétravail a fait naître un changement des pratiques des managers. Réfléchir sur ses méthodes et processus de travail, adapter et faire évoluer ses outils en fonction du présent, les managers ont dû **se réinventer face à l'imprévu et l'inconnu**. Cela nécessite de faire preuve d'autonomie et de méthodologie pour garder le cap et rassurer les équipes.

Les procédures et circuits de validation au sein de l'équipe ont dû évoluer (validation par mail, circuits de validation plus directs).

Les managers de grandes équipes essaient d'anticiper, de prévoir et d'organiser pour faire face aux difficultés du pilotage de ses équipes. Il/elle peut cependant travailler à une nouvelle organisation (repenser l'organigramme, mettre en place des cadres intermédiaires) pour développer des compétences différentes et pouvoir déléguer certains champs d'intervention.

⇒ Repenser les échanges et outils de communication

La/le manager a dû développer de nouveaux outils de communication. Si le téléphone reste un outil majeur individuel, des outils collectifs ont pris place pour garder le lien des équipes et manager : groupes WhatsApp, visioconférences, mails...

Une question se pose : **Quels outils de communication conserver à l'avenir ?**

⇒ Répondre aux nouveaux besoins liés à la crise sanitaire

La/le manager devra probablement faire évoluer l'organisation du travail de ses agent-es, en fonction des nouvelles préconisations : nouvelles méthodologies, nouvelles équipes, nouveaux horaires... Cette période nécessitera de donner aux équipes un nouveau cadre et tous les supports nécessaires à la réalisation de leurs missions.

B. Les ressources à développer ou à disposition de la/du manager

⇒ **S'appuyer sur son savoir-être et savoir-faire**

La/le manager dirige ses équipes en fonction de son savoir-être et de son savoir-faire. Nous avons aussi vécu cette période inédite avec nos propres émotions, nos moments d'angoisse, de fatigue, de stress, tout en ne devant pas transmettre ces émotions aux équipes. Nous avons dû analyser ce qui nous a permis de maintenir le cap, et ce qui nous a fait défaut dans certaines situations pour construire, nous former et travailler sur nos faiblesses.

⇒ **S'appuyer sur les compétences et atouts de la collectivité pour mieux repartir**

En tant que manager, nous n'avons pas toutes les réponses. Des compétences techniques propres à notre collectivité et dont nous ne disposons pas personnellement pour mieux répondre aux besoins des agent-es. Nous pouvons nous appuyer sur des collègues référents (RH, informatique, formateurs) pour développer de nouvelles méthodologies. Nous pouvons nous appuyer sur des ressources extérieures pour nous-même et pour les agent-es de nos équipes si nécessaire : mise en place de cellules d'écoute, accompagnement des Ressources Humaines, ...

⇒ **Développer et s'appuyer sur une identité collective forte**

La/le manager peut s'appuyer sur les valeurs du collectif, de la collectivité, pour donner une dimension plus importante au sens de nos actions. Eviter l'isolement et les décisions individuelles, l'agent-e trouvera plus de sens pour agir dans un collectif fort, il/elle peut entraîner d'autres individus ou se sentir entraîné-e dans une dynamique de groupe positive.

⇒ **Développer des circuits de validation et processus plus courts**

Certaines méthodes de travail nécessitent un délai de validation plus ou moins important en fonction des échéances du projet. La crise sanitaire a fait naître des nécessités en termes de délais, de prise de décisions. La/le manager a dû proposer de réduire le nombre d'interlocuteur-trices, ou d'étapes afin de passer d'un état de réflexion à la décision plus rapidement.

⇒ **Remonter la réalité du terrain et travailler en collaboration avec sa hiérarchie**

Les situations des agent-es nécessitent parfois d'individualiser l'accompagnement. Il s'agit de rappeler si nécessaire à sa hiérarchie les contraintes de reprises (enfants, conjoints, santé personnelle), il n'est pas évident pour chacun-e de se rendre compte des difficultés des autres, y compris pour les N+1.

Il convient également de recenser les réalités qui « empêchent » véritablement la reprise. La peur n'est pas une réalité organisationnelle mais émotionnelle. Nous devons aussi prendre du recul mais garder en tête qu'à « l'impossible nul n'est tenu ». Il est indispensable d'informer sa hiérarchie des contraintes. En expliquant ces situations, d'autres solutions peuvent être trouvées ensemble.

II. *Quelques perspectives et pistes de réflexion – Cécile Petit*

Pour compléter les propos de Corinne Mombousse et Charles Minssié, j'ai souhaité développer quelques axes qui me semblent essentiels dans l'exercice des fonctions managériales aujourd'hui.

A. **S'appuyer sur ses compétences émotionnelles comme levier d'action et d'information**

Cette période de confinement puis de déconfinement et de reprise progressive, même si elle peut être vécue différemment en fonction des personnes, aura certainement touché chaque personne émotionnellement d'une façon ou d'une autre. Cette situation inédite demande aux managers de **mobiliser encore davantage leurs compétences émotionnelles**, c'est-à-dire leur capacité à identifier, comprendre, exprimer et faire quelque chose de leurs émotions et celles des agent.es de leurs équipes.

Les émotions sont des messages qui nous renseignent sur ce qui est important à nos yeux (nos croyances, valeurs, besoins, objectifs) et nous permettent d'agir en conséquence. Ce sont donc de précieux indicateurs pour nous aider à mettre en place les actions appropriées.

Identifier et comprendre les émotions nécessite d'ouvrir un espace d'écoute et d'échanges pour les agent.es qui le souhaitent. **Reconnaître le vécu émotionnel et les situations personnelles** des membres de son équipe est une activité à part entière qui demande du temps et de l'énergie. C'est essentiel pour réguler la charge de travail, fournir les ressources nécessaires à l'activité et ainsi favoriser le bien-être des agent.es.

La/le manager doit alors s'appuyer sur sa capacité à **faire preuve d'empathie**. Terme à la mode, l'empathie est néanmoins une compétence clé pour développer le « travailler et vivre ensemble ». Qu'est-ce que l'empathie ? Serge Tisseron, psychiatre, distingue l'empathie cognitive : « comment est-ce que je comprends votre vision des choses ? » et l'empathie affective : « qu'êtes-vous en train de ressentir maintenant ? ». C'est donc la capacité de percevoir et de comprendre ces dimensions.

Comment concrètement faire preuve d'empathie ? Il s'agit **d'adopter une posture sincère de curiosité et de compréhension en posant des questions ouvertes, en reformulant sans juger, en étant véritablement présent dans l'échange**. Être attentif-ve permet aussi de porter attention aux signaux émotionnels envoyés par l'autre, notamment au travers du non-verbal. Notons que ces aspects sont plus difficiles à percevoir en visio ou par téléphone. Le cerveau redouble d'efforts pour obtenir ces informations précieuses à la régulation des échanges. Cela demande plus d'empathie pour favoriser la communication. Et cela explique en partie la fatigue ressentie. Attention toutefois à ne pas interpréter le non-verbal mais à les considérer comme un indice pour ouvrir la discussion.

Comprendre les émotions d'autrui n'est pas forcément partager ou ressentir les émotions des autres soi-même. **Ne confondons pas l'empathie avec la compassion** qui incline à partager les maux et souffrance d'autrui. Il convient également de laisser à l'autre le choix d'exposer son vécu émotionnel ou non pour ne pas interférer avec la sphère personnelle si cela n'est pas souhaité.

D'autre part, la/le manager n'est pas un-e psychologue. Son rôle n'est pas d'accompagner l'agent-e pour l'aider à dépasser des difficultés d'ordre psychologique. Il s'agit surtout pour la/le manager **de comprendre l'impact du confinement et du déconfinement** au niveau individuel afin d'assurer le bon déroulé des activités de l'équipe, d'ajuster en fonction et de proposer à l'agent-e des ressources adaptées.

La/le manager est également personnellement en prise avec son propre vécu émotionnel. Cette « charge » émotionnelle en lien avec ses émotions et celles des autres peut accentuer un phénomène de fatigue. Notons au passage qu'adopter une attitude empathique en permanence n'est pas possible car cela demande de la disponibilité pour l'autre. **Choisir les moments d'écoute active** et indiquer à l'autre si on n'est pas en mesure de l'écouter pleinement à un instant « t » sont des pistes pour se préserver.

Les risques liés au virus, le caractère nouveau et les incertitudes autour de la situation sont des facteurs susceptibles de générer de l'inquiétude, de l'anxiété, de l'angoisse. Derrière ces émotions se cachent souvent le besoin d'être sécurisé.e ou rassuré.e. Ces émotions peuvent être accentuées par le fait de ne pas avoir de contrôle sur la situation. Un des enjeux des managers sera donc de **réduire l'incertitude au maximum, de limiter les inquiétudes et de développer le sentiment de contrôle en favorisant l'information le plus possible**. Informer pour rassurer sans nier la réalité constitue un défi de taille. Cela suppose de travailler de façon étroite avec les différents services et niveaux hiérarchiques et de communiquer les informations de façon régulière et la plus transparente possible. Il s'agit de dire ce que l'on sait mais aussi ce que l'on ne sait pas encore et sur lequel on est en train de travailler. Cela ne signifie pas de submerger d'informations mais de s'assurer de fournir les informations pratiques et concrètes répondant véritablement aux interrogations. Et pour cela, une question : « **Quels sont les besoins des agent-es de mon équipe ?** »

B. Développer la confiance

Dans cette période où règne un climat de méfiance générale, la confiance au travail me semble un enjeu majeur. Pourquoi ? Parce que la confiance est la base de la coopération. Et la coopération une nécessité pour agir ensemble dans cette situation de crise.

La confiance est « un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts » selon Laurent Karsenty, psychologue & docteur en ergonomie. Ainsi qui dit confiance dit : incertitude, risque, dépendance et vulnérabilité en tant que tels. Dans une relation, au départ, je fais un pari et décide de faire confiance. Nous construisons ensuite ensemble une relation de confiance qui se nourrit au fur et à mesure.

Je pense à quelques axes permettant de **développer une relation de confiance**. A titre personnel, il s'agit d'incarner des valeurs (intégrité, sincérité, fiabilité), de faire preuve de compétences humaines (bienveillance, empathie, écoute, ...) et techniques, d'exprimer clairement ses intentions. Au niveau relationnel, il s'agit d'un engagement mutuel sur : les objectifs, les attentes sur les résultats, le mode de collaboration, le dispositif de suivi et le respect de certaines règles de travail.

Christophe Dejours, psychiatre et professeur en psychodynamique du travail et Isabelle Gernet, psychologue clinicienne soulignent que la reconstruction des relations de confiance passe, pour les managers, par le développement d'une « d'écoute risquée ». La/le manager doit **être prêt-e à prendre le risque d'être déstabilisé-e et de remettre en cause sa propre conception du travail**.

Et développer la confiance, c'est aussi **accepter l'imprévu, des failles, ses faiblesses, les limites des autres. En bref, de ne pas tout contrôler**. Or, en situation de travail à distance, la tentation est grande de renforcer les dispositifs de contrôle et de multiplier les reporting. La confiance exclue-t-elle le contrôle ? Et finalement, pourquoi contrôle-t-on ? Pourquoi avons-nous besoin de contrôler ? Contrôler l'activité est une activité chronophage pour les managers de proximité. Cela peut être vécu comme un manque de confiance de la part des agent-es. Pour autant, avoir de la visibilité sur l'action d'autrui facilite la gestion, la coordination des activités et l'accompagnement des membres de son équipe. **Plus que de vérifier ou contrôler, et s'il s'agissait plutôt de suivre l'activité et les résultats ?** Et de se demander : de quel niveau d'information sur l'activité ai-

je besoin en tant que manager ? Pour quelles finalités ? Et peut-être d'ajuster le niveau de suivi en fonction du niveau de compétences et d'engagement de l'agent-e concerné-e.

C. Renforcer le lien

Le confinement et la période qui suit (mixant télétravail, travail sur site et personnes en autorisations d'absence) rend le maintien du collectif plus difficile. Les possibilités de communiquer, de travailler ensemble ou d'échanger de façon informelle sont limitées. De plus, les réalités de travail peuvent être très différentes d'un.e agent.e à un.e autre au sein d'une même équipe. Chacun-e aura vécu le confinement différemment. A mon sens, un des enjeux clés du manager est ou sera de **développer ce lien collectif afin de relever ensemble les défis à venir.**

Bernard Rimé, psychologue social, a étudié le « partage social » : c'est-à-dire le partage d'émotions avec un interlocuteur n'étant pas à l'origine de l'émotion. Face à des événements vécus de façon « négative », nous éprouvons souvent le besoin de parler. Une croyance répandue voudrait que le simple fait de « se décharger » soit bénéfique. D'après ses recherches, le fait de parler aurait surtout une fonction sociale.

De plus, le fait de parler de ce que l'on vit n'aurait pas d'effets directs mais des bénéfices indirects, et notamment : développer la relation et le lien social ; obtenir de la chaleur humaine et de la compréhension ; revaloriser son estime de soi ; réévaluer la situation ; envisager d'autres perspectives.

Ouvrir des espaces d'échanges sur le vécu et la situation est un levier de lien social aux multiples bénéfices. Il s'agit de prendre le temps de partager et de se retrouver collectivement physiquement ou en visio quand cela sera possible.

D. Favoriser la coopération

Échanger sur le vécu est important et cela n'est pas suffisant. La situation actuelle pousse à remettre à plat les manières de faire, les process, les règles ou normes de travail. Et pour cela la coopération est clé. Comme le dit Christophe Dejourn, « *C'est la volonté des personnes de travailler ensemble et de surmonter collectivement les contradictions du travail* ». Yves Clot, professeur en psychologie du travail, parle lui de « *coopération conflictuelle* » instituée dans des espaces d'échanges permettant de débattre sur les critères d'un travail bien fait.

Le rôle de la/du manager est de rendre possible la coopération qui passe par la création d'espaces de délibération sur le travail concret. En d'autres termes, délibérer sur le travail réel qui comprend les difficultés et les échecs, mais aussi sur les opinions de celles et ceux qui travaillent pour améliorer l'organisation du travail et donc produire des règles de travail. En retour, ce processus favorise alors le développement de la confiance, indispensable à toute forme de coopération. **La coopération devrait se faire entre pairs, autour du métier et entre les différents niveaux hiérarchiques** afin de permettre l'arbitrage d'une autorité fondée sur la compétence et l'expérience.

Face à tous les changements induits par la prise en compte du virus dans le monde du travail, **coopérer permet de mobiliser l'intelligence collective pour construire avec les agent-es de terrain et l'ensemble des parties prenantes les nouvelles règles et façons de travailler.**

E. Considérer les espaces d'échanges et de délibération comme de véritables ressources

Les espaces d'échanges et de délibération sur le vécu et le réel du travail présentés ci-dessus constituent de véritables ressources individuelles, collectives et organisationnelles. Au niveau individuel, c'est l'occasion de prendre du recul, de revisiter ou développer ses propres pratiques. Au niveau collectif, c'est l'occasion de renforcer les liens et de mobiliser l'intelligence collective pour agir et transformer les situations de travail ensemble. Au niveau organisationnel, c'est l'occasion d'interroger les règles, les manières de travailler, les critères d'un travail de qualité.

Des espaces d'échanges entre managers pour faire part d'interrogations, partager des bonnes pratiques et identifier des axes de changement : Quelles informations fournir aux agent-es ? Jusqu'à quel niveau ? Comment rassurer sans donner de faux espoirs ? Comment assurer le bon niveau de suivi de l'activité sans se surcharger ? Comment manager à distance ?

Des espaces d'échanges avec son équipe pour expliquer le sens des décisions prises, s'appuyer sur les retours de celles et ceux qui sont sur le terrain et co-construire sur certains points. Cela peut être l'occasion de faire un bilan : Qu'est-ce qui fonctionne dans ce mode de travail à distance ? Quelles sont les pratiques, les réunions ou les projets que l'on garde, arrête ou développe ?

Des espaces d'échanges avec sa hiérarchie pour remonter la réalité du terrain et co-construire des pistes d'action. Quelles sont les situations rencontrées ? Quels sont les moyens qu'il est possible de fournir ? Comment les mettre en place ?

Cela peut sembler chronophage en plus de l'activité opérationnelle à assurer au quotidien. C'est pour cela **que le dialogue doit absolument aboutir à de l'action**. Que convient-il de faire suite à nos échanges ? Et si des « remontées » sont faites à des niveaux hiérarchiques supérieurs ou des retours sont demandés aux agent-es, il est indispensable d'apporter une réponse, positive ou négative. **Demander l'avis et ne pas en tenir compte ou ne pas apporter de réponse est encore pire que de ne rien demander du tout**. Cela peut aboutir à de la défiance et du ressentiment.

Le recours à un tiers formé sur les techniques d'animation et les dynamiques de groupe peut faciliter la mise en place de ces espaces d'échanges pour en faire de véritables leviers d'action.

F. Mobiliser l'ensemble de la ligne managériale : un enjeu clé

Pour que le management de proximité puisse assurer pleinement son rôle en cette période sensible, c'est l'ensemble de la ligne managériale qui doit être mobilisée et alignée. Les éventuels jeux de pouvoir et la tendance à vouloir gérer son image auprès de sa hiérarchie éloigne des préoccupations réelles et concrètes du terrain. Il convient probablement d'y prêter attention.

Si à cela s'ajoutent des impératifs de « reporting » qui ne se justifient pas au regard de l'activité, la/le manager pourra difficilement assurer pleinement son rôle de développement des ressources auprès de ses équipes. In fine, développer des ressources au service d'un travail de qualité est un vecteur de performance et ainsi de santé au travail. Cela demande à toute la ligne managériale de **trouver le bon niveau de reporting ou de suivi au service de l'activité**.

Développer la confiance, c'est aussi **valoriser et reconnaître concrètement les initiatives collectives** pour que les agent-es voient ce qu'ils/elles ont à gagner à coopérer et travailler de concert.

G. Donner et trouver du sens collectivement pour remobiliser

Cette crise sanitaire aura probablement des impacts sur notre rapport au travail et nos manières de travailler au niveau individuel, collectif et organisationnel. Elle pousse à **reprioriser, à se focaliser sur les activités essentielles, à s'interroger sur ce qui fait sens**. C'est une opportunité de redéfinition en profondeur.

Estelle Morin, docteure en psychologie et professeure au département management de HEC Montréal, présente la **notion de sens du travail autour de 3 dimensions**. Elles peuvent être des pistes de travail, de réflexion ou d'échanges en collectif :

- **La signification** : le pourquoi du travail. Pourquoi menons-nous nos activités ?
- **La direction** : le vers quoi du travail. Quelles sont les orientations ou objectifs à donner en lien avec la stratégie de la Direction ? Où souhaitons-nous aller ensemble ?
- **La cohérence** : l'adéquation entre les attentes personnelles et collectives et le travail accompli. Comment souhaitons-nous travailler ? Qu'est-ce qu'un travail de qualité au regard de la situation actuelle ?

Collectivement, il est important de décliner le cadre ou le cap fixé pour la collectivité, de l'expliquer et de **construire avec son équipe le sens collectif des actions à mener**. Individuellement, il s'agira probablement **d'accompagner les agent-es à créer le sens de leur travail à leur niveau**.

III. Conclusion

Il n'y a pas de recette de management toute faite car chaque situation est unique et liée à un contexte. Le rôle de manager n'est pas facile car il/elle est pris-e entre deux strates de hiérarchie. L'information doit monter et descendre, avec un vocabulaire et des interprétations à adapter. Le discours doit être posé, clair et concis. Il doit aussi être vrai. Le/la manager n'est pas un super héros ou une super héroïne. Mais il/elle doit communiquer ce qu'il/elle sait et n'invente pas ce qu'il ne sait pas. Il/elle a le devoir d'informer qu'il/elle n'a pas toutes les données. Il/elle a le droit de ne pas savoir, et d'aller chercher l'information. Il/elle ne doit pas juger, mais être juste.

La/le manager d'équipes de grande taille doit puiser beaucoup d'énergie pour faire face aux nombreuses problématiques individuelles, collectives et organisationnelles. Il/elle doit être capable de donner du sens au collectif, en prenant en compte chaque individu, et faire face à l'inconnu de l'actualité. Il/elle n'a pas forcément toutes les réponses, et doit être capable de s'appuyer sur un collectif et des compétences partagées et disponibles dans l'entreprise pour mieux faire face.

Cette situation de crise peut être un accélérateur de Risques Psycho-Sociaux. Comment passer de possibles Risques Psycho-sociaux au développement de **Ressources Psychosociales**, pour reprendre une formule d'Yves Clot ? Là est une perspective à considérer. Une des réponses réside dans le développement de collectifs de travail. Une prise en compte du réel des situations peut permettre de trouver des solutions inédites et faire reculer ces risques. Comme le soutient Yves Clot, la santé n'est pas l'absence de maladie mais la possibilité de pouvoir agir, sur soi-même et sur son milieu. Dans le travail, c'est la possibilité de **pouvoir être à la fois créatif-ve et efficace, de dialoguer et agir sur les critères de qualité** pour pouvoir se reconnaître dans son travail et y trouver du sens. La/le manager devra faire preuve de leadership c'est-à-dire mettre en œuvre des capacités et un processus permettant de mobiliser des ressources individuelles, collectives et organisationnelles pour amener son équipe vers un objectif commun et qui fait sens.

IV. Ressources complémentaires

Les dossiers de l'ANACT

<https://www.anact.fr/coronavirus-et-management-distance-objectifs-cooperations-et-feedback>

<https://www.anact.fr/coronavirus-manager-en-periode-de-crise>

Vidéo de la conférence « Construire la confiance en environnement complexe » par Ali Armand, Docteur en Sociologie, organisée par la Chaire Leadership de l'EDHEC

<https://streaming.edhec.edu/Mediasite/Play/91eae374fc2d44f6a29e0dd14590dda41d>

Article : “La coopération humaine est une quête de connaissance partagée” par Eloi Laurent

<https://www.philonomist.com/fr/entretien/derriere-lage-dor-collaboratif-se-cache-une-crise-profonde-de-la-cooperation> (inscription gratuite pendant 7 jours sans coordonnées bancaires)

Pour contribuer à faire évoluer les travaux autour du sens au travail :

Enquête en cours par la Chaire Sens & Travail de l'Icam de Lille : « Sens du travail, pendant et après le confinement ». Pour participer :

<https://www.icam-chaire-sens-et-travail.fr/enquete-travail-confinement/>

V. Quelques références bibliographiques

Clot Y. (2010). *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux* (1^{ère} éd.). Paris, France : La découverte.

Dejours C. et Genet I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. Dans G. Arnaud et M. Dubouloy (dir.), *Le management « hors sujet » ?* (1^{ère} ed.). Toulouse, France : Eres.

Dejours C. (2008). *Travail, Usure mentale*. Paris, France : Bayard.

Morin E. (2008). *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel. (Rapport R-543)*. Montréal, Canada : IRSST

Rimé B. (2009). *Le partage social des émotions*. Paris, France : Presses Universitaires de France.



Licence autorisant la réutilisation des informations et documents du CdG59

Vous êtes libre de réutiliser les informations :

de les reproduire, les copier, de les adapter, les modifier, les extraire et les transformer, de les diffuser, les redistribuer, les publier et les transmettre (y compris sous cette même licence), de les exploiter à titre commercial
Sous réserve que la mention suivante soit apposée sur le document réutilisé : "**Source : CdG59- titre et lien du document - date de sa dernière mise à jour**"